

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2017**

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. О. А. Дегтяр. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 27 с.

Укладач д-р наук з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр

Методичні вказівки побудовані відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу та узгоджені з орієнтовною структурою змісту навчальної дисципліни, рекомендованою Європейською кредитно-трансферною системою (ECTS).

У методичних вказівках розглянуто питання самостійної роботи студентів, надано матеріали для практичних занять з дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації».

Рецензент д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол №1 від 31.08.2017

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП .....	4
1 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
Тема 1 Теоретичні основи управління .....	6
Тема 2 Теорія адміністративно-державного управління .....	6
Тема 3 Планування .....	6
Тема 4 Організація як функція управління .....	6
Тема 5 Проектування організації .....	7
Тема 6 Мотивація як функція управління .....	7
Тема 7 Контроль як функція управління .....	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ РОБОТАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ .....	7
Тема 8 Конфлікти, стреси в діяльності організації .....	7
Тема 9 Влада та особистий вплив .....	8
Тема 10 Лідерство, стилі керівництва .....	8
Тема 11 Управлінські рішення .....	8
2 ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	9
3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО- ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ.....	11
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	23

## ВСТУП

В умовах трансформації політичної і соціально-економічної системи проходять радикальні зміни методів і механізмів управління суспільством, що потребує ініціативних, високоосвічених творчих, професійно підготовлених працівників - менеджерів державних установ та організацій, здатних приймати самостійні і оптимальні управлінські рішення та нести за них відповідальність. Удосконалення системи державно-адміністративного управління на основі формування сучасної кадрової політики – є ключова проблема зміцнення української державності.

Мета навчальної дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

Завдання навчальної дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації»: вивчення термінологічної бази управління адміністративними процесами в організації; вивчення функцій та процесу управління адміністративними процесами в організації; формування вмінь щодо планування та організовування адміністративної роботи; обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих; вивчення форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності; формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» студент повинен **знати:**

- предмет, завдання та функції управління адміністративними процесами в організації;
- концептуальні основи теорії і практики управління адміністративними процесами в організації; витоки та історію становлення й розвитку теорії адміністративного управління;
- суб'єктно-об'єктну детермінацію адміністративної діяльності; методологію управління адміністративними процесами в організації;
- основи і практику утворення адміністративно-менеджерської системи; механізм функціонування адміністративного апарату;
- сутність кадрової політики, її тактику і стратегію в адміністративному управлінні; інформаційно-комунікативні зв'язки в системі менеджменту; застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці;
- порядок розробки і прийняття управлінських рішень на різних рівнях адміністративної діяльності;

**вміти:**

- творчо впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навички з управлінської адміністративної діяльності під час здійснення менеджерських функцій;

– застосовувати у відповідності із ситуацією найефективніші методи адміністративної роботи з метою досягнення конкурентних показників;

– приймати і реалізовувати результативні управлінські рішення на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави; планувати й організовувати особисту діяльність з метою формування ефективних гнучких організаційних структур управління;

– враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України; організовувати процес документування в управлінні, формувати потоки документів, створювати порядок їх проходження та виконання; мати компетентності: практичного й оперативного використання інструментів управління адміністративними процесами в організації з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

Програма навчальної дисципліни містить такі змістовні модулі:

ЗМ 1 Зміст адміністративних робіт та процесів.

ЗМ 2 Управління адміністративними роботами та процесами.

У результаті вивчення дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» у студентів мають бути сформовані спеціальні професійні, соціальні та особисті компетенції, накопичені знання щодо формування та функціонування механізмів адміністрування у процесі управління організаціями, сукупності функцій і методів адміністрування, що зумовлюють відповідні управлінські взаємовідносини в органах управління організацій різних форм і сфер діяльності.

# **1 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Тема 1 Теоретичні основи управління**

*Питання для обговорення:*

1. Наведіть основне визначення менеджменту.
2. Розкрийте питання еволюції менеджменту.
3. Які основні функції управління?
4. Дайте визначення поняттю організація.
5. Які існують формальні та неформальні організації?
6. Що таке ресурси організації.

### **Тема 2 Теорія адміністративно-державного управління**

*Питання для обговорення:*

1. Розкрийте основні етапи історії розвитку адміністративно-державного управління.
2. Розкрийте проблеми теорії адміністративно-державного управління.
3. Розкрийте дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів.

### **Тема 3 Планування**

*Питання для обговорення:*

1. Перелічіть основні види планів та стратегічного планування.
2. Яка місія організації?
3. Дайте визначення цілей організації.
4. Розкрийте питання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
5. Які існують стратегії фірм?
6. Що таке стратегічний державний менеджмент?

### **Тема 4 Організація як функція управління**

*Питання для обговорення:*

1. Розкрийте основні поняття організації як функції управління.
2. Що таке лінійні та штабні повноваження?
3. Які принципи делегування повноважень?
4. Перерахуйте функції адміністративних органів держави.

## **Тема 5 Проектування організації**

*Питання для обговорення:*

1. Що являють собою організаційні структури управління?
2. Які основні етапи розробки організаційної структури?
3. Які чинники впливають на проектування організації?
4. Розкрийте сучасна система адміністративно-державного управління та її структурні моделі.
5. Надайте характеристику адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.

## **Тема 6 Мотивація як функція управління**

*Питання для обговорення:*

1. Назвіть основні поняття мотивації.
2. Які існують сучасні теорії мотивації?
3. Що являє собою концепція партисипативного управління?

## **Тема 7 Контроль як функція управління**

*Питання для обговорення:*

1. Розкрийте сутність і сенс контролю.
2. Які існують види контролю?
3. Перелічіть основні психологічні аспекти контролю.
4. Дайте характеристики ефективного контролю.
5. Які види організаційних систем контролю ви знаєте?
6. Наведіть основні характеристики процесу контролю.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ РОБОТАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ**

### **Тема 8 Конфлікти, стреси в діяльності організації**

*Питання для обговорення:*

1. Наведіть основне визначення конфлікту.
2. Яка типологія конфліктів?
3. Які основні причини виникнення конфліктів?
4. Що таке управління конфліктною ситуацією?
5. Розкрийте сутність стратегії поведінки в конфліктній ситуації.
6. Розкрийте сутність поняття стресу та його основні причини.
7. Яка специфіка управлінських рішень в умовах стресовості?
8. Які існують способи боротьби зі стресом?
9. Які нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях?

## **Тема 9 Влада та особистий вплив**

*Питання для обговорення:*

1. Що таке вплив і влада, баланс влади?
2. Які форми влади та впливу?
3. Що таке делегування повноважень як спосіб зміцнення влади?

## **Тема 10 Лідерство, стилі керівництва**

*Питання для обговорення:*

1. Розкрийте основні поняття та підходи теорій лідерства.
2. Які ви знаєте системи лідерства за Р. Лайкертом?
3. Стилi керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон.
4. Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера.
5. Підхід «шлях – мета» Мітчелла – Хауса.
6. Модель керівництва за Реддіном.
7. Сучасні моделі лідерства.
8. Комунікації в керівництві.

## **Тема 11 Управлінські рішення**

*Питання для обговорення:*

1. Розкрийте зміст і види управлінських рішень.
2. Перерахуйте моделі та методи прийняття рішень.
3. Що таке прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні?
4. Що таке переговорний процес?



## **2 ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Визначення і еволюція менеджменту.
2. Основні функції управління.
3. Поняття організації.
4. Формальні та неформальні організації .
5. Ресурси організації.
6. Історія розвитку адміністративно-державного управління.
7. Проблеми теорії адміністративно-державного управління.
8. Дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів.
9. Види планів, стратегічне планування.
10. Місія організації.
11. Визначення цілей організації.
12. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
13. Стратегія фірм.
14. Стратегічний державний менеджмент.
15. Основні поняття організації як функції управління.
16. Лінійні та штабні повноваження.
17. Принципи делегування повноважень.
18. Функції адміністративних органів держави.
19. Організаційні структури управління.
20. Етапи розробки організаційної структури.
21. Чинники, які впливають на проектування організації.
22. Сучасна система адміністративно-державного управління, її структурні моделі.
23. Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.
24. Основні поняття мотивації.
25. Сучасні теорії мотивації.
26. Концепція партисипативного управління.
27. Сутність і сенс контролю.

28. Види контролю.
29. Психологічні аспекти контролю.
30. Характеристики ефективного контролю.
31. Види організаційних систем контролю.
32. Характеристики процесу контролю.
33. Визначення конфлікту.
34. Типологія конфліктів.
35. Причини виникнення конфліктів.
36. Управління конфліктною ситуацією.
37. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації.
38. Поняття стресу, його основні причини.
39. Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості.
40. Способи боротьби зі стресом.
41. Нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях.
42. Вплив і влада, баланс влади.
43. Форми влади та впливу.
44. Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади.
45. Основні поняття та підходи теорій лідерства.
46. Системи лідерства за Р. Лайкертом.
47. Стили керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон.
48. Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера.
49. Підхід «шлях – мета» Мітчелла – Хауса.
50. Модель керівництва за Реддіном.
51. Сучасні моделі лідерства.
52. Комунікації в керівництві.
53. Зміст і види управлінських рішень.
54. Моделі та методи прийняття рішень.
55. Прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні.

### **3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ**

Розрахунково-графічна робота складається з двох теоретичних питань (за варіантами) та аналітичної задачі (за варіантом).

Варіанти питань та задачі до виконання розрахунково-графічної роботи обираються відповідно по останньому номеру залікової книжки (табл. 1).

Таблиця 1 – Варіанти питань та задачі розрахунково-графічної роботи студента

Останній номер залікової книжки студента	Теоретичні питання	Аналітично-розрахункове завдання
0	1,10	1
1	2,9	2
2	3,8	3
3	4,7	4
4	5,6	5
5	6,1	1
6	5,2	2
7	4,10	3
8	3,7	4
9	2,8	5

Обсяг розрахунково-графічної роботи – 20–25 аркушів друкованого тексту (формату А4, шрифт тема Times New Roman, шрифт 14, міждруковий інтервал – 1,5, абзац – 1,25).

У відповідях на питання повинні бути висвітлені:

- основні теоретичні положення питання (ключові поняття, принципи, класифікації тощо);
- конкретні приклади їх реалізації у світі та в Україні;

— посилання на законодавчі та нормативні акти, на базі яких відбувається регулювання тієї чи іншої сфери економічного життя України.

Відповіді на питання закінчуються висновками.

На останній сторінці розрахунково-графічної роботи приводиться список використаної літератури, яка була розглянута при написанні.

### **Теоретичні питання**

1. Історія розвитку адміністративно-державного управління.
2. Сучасна система адміністративно-державного управління, її структурні моделі.
3. Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.
4. Нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях.
5. Системи лідерства за Р. Лайкертом.
6. Стилi керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон.
7. Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера.
8. Підхід «шлях – мета» Мітчелла – Хауса.
9. Модель керівництва за Реддіном.
10. Сучасні моделі лідерства.

### **Аналітично-розрахункове завдання № 1**

#### **РОЗРАХУНОК ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

##### **Характеристика ситуації**

Ви співробітник відділу кадрів підприємства сфери послуг. Ваше підприємство планує розширення масштабів діяльності внаслідок збільшення попиту серед населення.

Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає формування кадрової служби (відділу з управління персоналом). Необхідно здійснити

розрахунок чисельності та розподіл функцій персоналу кадрової служби, враховуючи що корисний фонд робочого часу одного працівника за рік складає 1800 год., а коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості усіх функцій,  $K = 1,15$ .

### Інформаційне забезпечення

Таблиця 1 – Витрати часу на виконання функцій управління персоналом, год

Функції	Трудомісткість
1 Підбір і розміщення персоналу	583
2 Складання плану потреби в персоналі	1 307
3 Оформлення прийому, перевodu, звільнення працівників	2 807
4 Вивчення причин плинності кадрів	955
5 Здійснення контролю за правильним використанням персоналу	1 815
6 Створення резерву кадрів і його навчання	186
7 Ведення обліку особистих справ	1 915
8 Здійснення робіт з професійного просування кадрів	642
9 Розгляд листів, скарг, заяв	879
10 Мотивація персоналу	3 612
11 Аналіз персоналу	2 227
12 Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом	802

До інших підрозділів організації відносять наступні: 1 – керівник організації; 2 – начальник служби управління персоналом; 3 – фахівець з найму і звільнення; 4 – фахівець з планування персоналу; 5 – фахівець з розвитку персоналу; 6 – фахівець з мотивації персоналу; 7 – бухгалтерія; 8 – планово-економічний відділ; 9 – служба експлуатації; 10 – виробничо-технічний відділ; 11 – відділ матеріально-технічного забезпечення; 12 – юридичний відділ

Для розподілу ступеню участі у виконанні функцій застосовуються наступні символи:

**В** – відповідає за виконання цієї функції, організовує її виконання, готує і оформляє остаточний документ;

**П** – представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання цієї функції;

**БУ** – бере участь у виконанні цієї функції;

**ПД** – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

**У** – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

### **Завдання**

Використовуючи вихідні дані таблиці 1 розрахувати чисельність персоналу методом, заснованим на використанні даних про трудомісткість процесів.

Здійснити розподіл функцій персоналу кадрової служби.

Розподілити чисельність служби УП за підрозділами (функціями):

- найм і звільнення;
- планування і оцінка;
- мотивація і розвиток персоналу.

На основі розподілу чисельності сформувати організаційну структуру служби управління персоналом і представити її графічно на рисунку

Використовуючи дані попередніх розрахунків скоригувати функціональний поділ праці в процесі виконання функцій управління персоналом за допомогою побудови схеми функціональних зв'язків у вигляді таблиці.

**Аналітично-розрахункове завдання № 2**

**ДІЛОВА ОЦІНКА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Характеристика ситуації**

Ви співробітник відділу кадрів підприємства сфери послуг. Ваше підприємство планує скорочення масштабів діяльності внаслідок зменшення попиту серед населення. З метою проведення атестації персоналу відділу збуту Вам необхідно здійснити оцінку діяльності й особистісних якостей працівників підрозділу.

В процесі вивчення характеристик і анкетних даних працівників підприємства були отримані оцінки показників, що характеризують професійні і ділові якості працівника, складність робіт і результат роботи.

**Інформаційне забезпечення**

Таблиця 1 – Дані для розрахунку професійно – кваліфікаційного рівня працівників

Показники	Працівники		
	1-й працівник	2-й працівник	3-й працівник
1	2	3	4
Освіта	Вища	Нез. вища	Нез. вища
Стаж роботи за спеціальністю	8	7	11
Винахідницька діяльність	–	5	2

Таблиця 2 – Оцінка стажу працівників

Номер групи	Оцінка стажу	Стаж роботи за спеціальністю працівників, років		
		Група 1 – загальна середня	Група 2 – середня спеціальна	Група 3 – вища чи незакінчена вища
1	2	3	4	5
1	0,25	0–5	0–9	0–9
2	0,5	5–13	9–13, понад 29	9–17, понад 29
3	0,75	13–17, 21–29, понад 29	13–17, 21–29	17–25
4	1	17–21	17–21	26–29

Таблиця 3 – Оцінка ділових якостей

Ознаки ділових якостей	Питома значимість	Оцінка		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1 Компетентність	0,33	3	2	2
2 Здібність чітко організовувати свою роботу	0,07	4	3	3
3 Свідомість відповідальності за виконувану роботу	0,25	4	3	4
4 Самостійність і ініціатива	0,14	4	4	3
5 Здібність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	0,08	1	3	2
6 Працездатність	0,08	4	4	2
7 Здібність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,05	4	4	2
Загальна оцінка, L1	-	-	-	-

Таблиця 4 – Оцінка складності виконуваних робіт

Ознаки складності виконуваних функцій	Питома значимість	Оцінка		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1 Характер робіт, що складають зміст роботи (технологічна складність)	0,30	4	2	1
2 Розмаїтість, комплектність роботи	0,15	2	3	1
3 Самостійність виконання	0,25	4	4	2
4 Масштаб і складність керівництва	0,15	4	4	2
5 Додаткова відповідальність	0,15	4	4	2
Загальна сума оцінок	-	-	-	-
Коефіцієнт складності функцій K2	-	-	-	-

Таблиця 5 – Оцінка результатів роботи

Найменування ознаки	Питома значимість	Оцінка		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1 Кількість виконуваних планових і позапланових робіт	0,29	1	3	2
2 Якість виконуваних робіт	0,39	3	2	4
3 Дотримання термінів виконання робіт (задач)	0,32	3	4	3
Результат роботи, L2	-	-	-	-

### Завдання

На підставі даних отриманих внаслідок вивчення характеристик і анкетних даних працівників підприємства і оцінок усіх показників здійснити атестацію працівників підприємства, використовуючи комплексну оцінку.

Виконати оцінку ділових якостей фахівця.

Визначити коефіцієнт складності виконуваних функцій.



Оцінити результатів роботи працівників відділу збуту.

Розрахувати комплексну оцінку для кожного працівника.

На основі комплексної оцінки працівників визначити розмір посадового окладу і кваліфікаційний ступінь атестації працівника.

**Аналітично-розрахункове завдання № 3**  
**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ВИЗНАЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО**  
**ШЛЯХУ ПРАЦІВНИКА**  
**Характеристика ситуації**

Ви співробітник відділу кадрів підприємства сфери послуг. Вакантна посада інженера відділу експлуатації була заміщена кандидатом Б у віці 39 років. Менеджером з персоналу визначені кар'єрні сходи для даного працівника:

- 1) інженер відділу експлуатації;
- 2) замісник головного інженера відділу експлуатації;
- 3) головний інженер відділу експлуатації;
- 4) начальник відділу експлуатації;
- 5) звільнення з організації.

З метою визначення кар'єрного шляху цього працівника Вам необхідно побудувати очікуваний кар'єрний шлях працівника до моменту його звільнення за допомогою імовірнісних оцінок.

## Інформаційне забезпечення

Таблиця 1 – Матриця переходів (в абсолютному вимірі)

Рік Т	Рік Т+1					
	Інженер відділу експлуатації	Замісник гол. інженера відділу експлуатації	Головний інженер відділу експлуатації	Начальник відділу експлуатації	Звільнення	Всього
Інженер відділу експлуатації	5	20	7	8	10	50
Замісник гол. інженера відділу експлуатації	12	30	17	9	23	91
Гол. інженер відділу експлуатації	5	0	9	8	37	59
Начальник відділу експлуатації	9	13	6	4	9	41
Звільнення	0	0	5	1	30	36

### Завдання

Побудувати очікуваний кар'єрний шлях інженера відділу експлуатації до моменту його звільнення за допомогою імовірнісних оцінок.

Дані представлені в матриці переходів перевести у імовірнісний вигляд.

Визначити, з якою ймовірністю кожний наступний рік до року очікуваного звільнення з організації працівник буде займати кожну з можливих позицій.

Отримані результати представити у вигляді матриці переходів в імовірнісному вимірі.

На основі матриці переходів скласти індивідуальну матрицю на весь очікуваний час роботи працівника в цій організації.

#### Аналітично-розрахункове завдання № 4

### ОЦІНКА НАДІЙНОСТІ ПРАЦІВНИКА НА ОСНОВІ ДАНИХ АНКЕТУВАННЯ

#### Характеристика ситуації

Ви співробітник відділу управління персоналом підприємства сфери послуг. Вам доручили здійснення оцінки надійності працівників служби безпеки на основі даних анкетування працівників підприємства.

#### Інформаційне забезпечення

Таблиця 1 – Розрахунок постійної  $\alpha$

Показник	Питома вага	Значення оцінки
Рівень фізичного розвитку	0,4	1
Витривалість	0,35	0,9
Рівень фізичного здоров'я	0,25	0,8
Разом	1	—

Таблиця 2 – Оцінка показника  $\beta$

Показник	Питома вага	Нормативна оцінка	Оцінка працівника
		В балах	В балах
Освіта	0,40	10	8
Уважність, зосередженість	0,05	10	9
Спритність	0,20	10	7
Логічне мислення	0,25	10	4
Пам'ять	0,10	10	7
Здатність і бажання здобувати нову інформацію, навички	0,15	10	3
Здатність і бажання реалізовувати наявні знання і досвід	0,30	10	7
Самокритичність і вміння викорінювати власні недоліки	0,05	10	5
Ініціатива й творчий пошук	0,05	10	4
Прагнення до оптимізації при виконанні робіт	0,20	10	7

Таблиця 3 – Оцінка професійного досвіду, навичок, умінь і особистісних якостей працівника

Показник	Питома вага	Нормативна оцінка	Оцінка працівника
		В балах	В балах
Стаж роботи в організації	0,35	10	6
Стаж роботи за спеціальністю	0,40	10	9
Уміння працювати з людьми	0,25	10	9
Уміння працювати з технікою	0,15	10	9
Рівень виконання виробничих завдань	0,10	10	8
Цілеспрямованість	0,05	10	5
Самостійність	0,05	10	6
Наполегливість у роботі	0,05	10	6
Дисциплінованість	0,20	10	6
Принциповість	0,10	10	8
Відношення до роботи, працьовитість	0,25	10	8
Якість праці, відповідальність	0,25	10	6
Загальний рівень моральних якостей	0,30	10	9

### Завдання

Визначити показник  $\alpha$ , що характеризує небезпеку відмови фізичного організму.

Розрахувати показник  $\beta$ , що характеризує небезпеку відмови розумово-інтелектуальної складової.

Оцінити професійний досвід, навички, уміння і особистісні якості працівників

Результати розрахунків представити у вигляді таблиць.

Розрахувати надійність працівників служби безпеки підприємства.

На основі розрахованого показника надійності визначити відповідність його необхідним значенням за наступною шкалою: 1–0,9 – норма; 0,89–0,75 – добре; 0,51–0,74 – задовільно; 0,5 і нижче – незадовільно.

**Аналітично-розрахункове завдання № 5**  
**СУТНІСТЬ ЗМІН У ПРИРОДІ ТА У ВІДКРИТИХ**  
**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ (ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК)**

Підприємство «Юліус», проводячи аналіз збуту продукції за період 2012–2015 роки, констатувало наявність негативної тенденції.

Для діагностики розвитку негативної тенденції збуту готової продукції менеджером зі збуту було прийняте рішення провести моніторинг та трендовий аналіз реалізації товару за період 2012–2015 рр. у квартальному розрізі.

**Інформаційне забезпечення**

Динаміка товарообігу за період, що аналізується, наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Динаміка товарообігу за період 2012–2015 рр., млн грн.

Період аналізу	Квартальний товарообіг, млн грн.			
	I	II	III	IV
2012	106	93	57	110
2013	121	101	63	95
2014	81	69	50	85
2015	77	70	44	42

Допустимий трьохточечний індекс кризового спаду дорівнює – 25 %.

**Вказівки до виконання**

1. Використовуючи метод укрупнення інтервалів, проаналізувати вихідні данні таблиці 1, за результатами розрахунків збудувати та проаналізувати річний тренд товарообігу.

2. Використовуючи діагностичну модель монотонного товарообігу, розрахувати трьохточечний індекс та інтерпретувати отриманий результат, надати оцінку негативним тенденціям.

3. Використовуючи метод середніх значень, проаналізувати вихідні данні таблиці 1, за результатами розрахунків збудувати та проаналізувати сезонний

тренд товарообігу. Запропонувати комплекс заходів щодо поліпшення стану сезонної нерівномірності.

Результати розрахунків представити у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2 – Результати розрахунку

Період аналізу	Квартальний товарообіг, млн грн.				Річний товарообіг, млн грн.
	I	II	III	IV	
2012					
2013					
2014					
2015					
СЕРЕДНІЙ ПОКАЗНИК					

4. Результати проведеного аналізу узагальнити та оформити у вигляді доповідної записки на ім'я директора.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базові

1. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. – М. : Экономика, 2004 – 368 с.
2. Керівництво організацією : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів Політес», 2008. – 244 с.
3. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
4. Фомичев А. Н. Административный менеджмент / А. Н. Фомичев. – М. : Изд-во. дом Дашков и К, 2006. – 228 с.
5. Баринов В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. – М. : Инфра-М, 2005. – 399 с.
6. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2006. – 504 с.
7. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 2003. – 528 с.
8. Менеджмент : теорія і практика : навч. посібник / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
9. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр. навч. л-ри, 2004. – 560 с.
10. Райченко А. В. Общий менеджмент / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
11. Слиньков В. Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / В. Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с.

### Додаткова література

12. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : Конспект лекцій / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 116 с.
13. Воронкової В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. – Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2010. – 352 с.
14. Русецкая О. В. Технологии административного менеджмента : учеб. пособие / О. В. Русецкая. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 126 с.
15. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
16. Вілфрід Трілленберг Стратегія управління : адміністративний менеджмент у державних управлінських установах. Конспект лекцій і семінарів / Трілленберг Вілфрід. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 64 с.
17. Алексеев А. В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя / А. В. Алексеев, В. И. Пигалов. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1998. – 142 с.
18. Басовский Л. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 216 с.
19. Бляхман Л. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л. Бляхман. – М. : 2000. – 380 с.
20. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада / И. А. Василенко. – М. : Логос, 2001. – 200 с.
21. Гибсон Дж. Л. Организация: поведение, структура, процессы / Л. Дж. Гибсон. – М. : ИНФРА-М, 2000.
22. Керженцев П. М. Принципы организации / П. М. Керженцев. – М. : Экономика, 1989. – 216 с.
23. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг / В. Ф. Кравченко. – Пермь : ПГУ, 1999.



24. Лагфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Лагфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003.
25. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации / Д. К. Лафта. – М. : Дело, 1999. – 320 с.
26. Мельничук А. П. Деловое администрирование / А. П. Мельничук. – М. : ЭКМОС, 1998. – 328 с.
27. Мильнер Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2000.
28. Миротин Л. Б. Логистическое администрирование / Л. Б. Миротин, А. Б. Чубуков, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2003. – 480 с.
29. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы / З. П. Румянцева, Н. Б. Филинов, Т. Б. Шрамченко. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 288 с.
30. Скрипник К. Управленческая деятельность : Структура, функции, навыки / К. Скрипник. – М. : И, 1999.
31. Тейлор Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. – М. : Республика, 1992. – 148 с.
32. Управление организацией : учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
33. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Гардарика, 1992. – 111 с.
34. Фалмер Р. М. Организация как функция управления / Р. М. Фалмер. – М. : Экономика, 1992. – 162 с.
35. Холл Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001 .
36. Пуртов В. Ф. Корпоративне управління : підручник / В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. – 364 с.
37. Герберт А. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ.; вид. переробл. і доп. / А. Герберт, Г. Саймон. – Київ : АртЕк, 2001.

### **Інформаційні ресурси**

1. [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua) – Нормативні акти України.
2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – Офіційний сайт Верховної Ради України
3. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
4. [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) – Офіційний сайт Міністерства економіки України.
5. [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua) – Офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики України.
6. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – офіційний сайт державного комітету статистики.

*Навчальне видання*

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

*(для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності  
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ДЄГТЯР** Олег Андрійович

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарової*

План 2017, поз. 353 М

---

Підп. до друку 11.09.2017

Друк на ризографі

Зам. №

Формат 60 x 84/16

Ум. друк. арк. 0,8

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017 р.